

Heidi Hartonen

Ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva Robert Bosch Oy:ssä

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tradenomi

Opinnäytetyö

Tammikuu 2018

Tekijä Otsikko	Heidi Hartonen Ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva Robert Bosch Oy:ssä			
Sivumäärä Aika	28 sivua + 3 liitettä Tammikuu 2018			
Tutkinto	Tradenomi			
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous			
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi			
Ohjaaja	Lehtori Christina Kaarni			
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää toimeksiantajan, Robert Bosch Oy:n, sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan tila. Sen lisäksi haluttiin selvittää, ovatko ne linjassa toistensa kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle oman työnantajakuvansa tilasta tietoa, jota toimeksiantaja voi hyödyntää työnantajaviestintää suunnitellessaan ja luodessaan.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena ja tutkimusaineisto kerättiin teemahaastatteluin lokakuussa 2017. Otos koostui Robert Bosch Oy:n uusista, korkeintaan noin vuoden työsuhteessa olleista, työntekijöistä. Haastattelurunko koottiin aiheesta tehdyn viitekehyksen perusteella. Aineisto koostui seitsemästä teemahaastattelusta.</p> <p>Viitekehyksessä käsiteltiin työnantajakuvaa ja brändiä. Viitekehys sisälsi työnantajakuvaa muovaavat tekijät ja sen, kuinka työnantajakuva ja brändi rakentavat toisiaan, kuinka työnantajakuvaa voidaan rakentaa ja kehittää ja mitä hyötyä hyvästä työnantajakuvasta yritykselle on. Sisäistä ja ulkoista työnantajakuvaa käsiteltiin viitekehyksessä pääasiassa erikseen.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa esitettiin, millaisia asioita Robert Bosch Oy:n ulkoisesta ja sisäisestä työnantajakuvasta saatiin vastauksiksi ja miten niiden koettiin muuttuneet työsuhteiden aikana. Tuloksissa kävi ilmi, että kaikilla Robert Bosch Oy:n työnantajakuvaan vaikuttavilla alueilla nähdään enemmän positiivisia asioita kuin negatiivisia asioita.</p> <p>Tuloksista tehtiin johtopäätökset, joissa summattiin ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva ja niiden suhde toisiinsa. Johtopäätöksissä annettiin myös suosituksia Robert Bosch Oy:lle mahdollisista jatkotoimenpiteistä ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvansa parantamiseensa. Johtopäätöksenä voitiin sanoa, että Robert Bosch Oy:n työnantajakuva oli hyvä ja ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva olivat linjassa toisiinsa.</p>				
Avainsanat	työnantajakuva,	sisäinen	työnantajakuva,	ulkoinen
	työnantajakuva			

Author Title	Heidi Hartonen External and Internal Employer Brand at Robert Bosch Oy
Number of Pages Date	28 pages + 3 appendices 22 January 2018
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor	Christina Kaarni, Senior Lecturer
<p>The purpose of the present thesis was to identify the internal and external employer brand of the target company, Robert Bosch Oy. The goal of the study was to understand the current states of both internal and external employer brand of Robert Bosch Oy and to compare them to see if they were in line with each other. The objective of the thesis was to produce useful information for the target company's employer communications.</p> <p>This thesis was executed as a qualitative research. The data was collected by theme interviews with seven employees of Robert Bosch Oy in October 2017. The respondents had been working for the company for maximum of one year. A total of seven interviews was conducted. The theoretical part focused on branding in general and on employer brand in particular. It introduces the features that shape employer brand, the ways to improve employer brand, as well as how employer brand and brand are connected. The thesis also discusses how companies benefit from having a good employer brand. The internal and external employer brand were both discussed in detail in the theoretical part.</p> <p>The results revealed the current state of Robert Bosch Oy's internal and external employer brand and how they are in comparison to each other. All of the factors that have an impact on the employer brand had more positive than negative answers from the respondents.</p> <p>The study resulted in an overall look on the employer brand of the target company. In addition, some suggestions for improving the company's employer brand were given. As a conclusion it can be said that the employer brand of the target company was good in terms of both external and internal employer brand. The external and internal employer brand were also in line with each other.</p>	
Keywords	employer brand, external employer brand, internal employer brand

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa	1
1.2	Käsitteiden määritelmiä	1
2	Toimeksiantaja	3
2.1	Bosch Suomessa	3
2.2	Bosch-konserni	3
2.3	Arvot	4
2.4	Työnantajamarkkinointi	4
2.5	Rekrytointikäytännöt	4
2.6	Työntekijöiden kehittymismahdollisuudet Robert Bosch Oy:ssä	6
2.7	Bosch Suomi Facebookissa	6
3	Työnantajakuva	7
3.1	Työnantajakuvan muodostuminen	7
3.1.1	Sisäisen työnantajakuvan muodostuminen	7
3.1.2	Ulkoisen työnantajakuvan muodostuminen	9
3.1.3	Rekrytointiprosessi ulkoisen työnantajakuvan muodostuksessa	10
3.1.4	Brändi ulkoisen työnantajakuvan muodostuksessa	10
3.2	Työnantajakuvan rakentaminen ja kehittäminen	12
3.2.1	Yleisesti työnantajakuvan kehittämisestä	12
3.2.2	Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen	13
3.2.3	Ulkoisen työnantajakuvan kehittäminen	14
3.3	Hyvän työnantajakuvan hyödyt	15
3.3.1	Hyödyistä yleisesti	16
3.3.2	Nykyiset työntekijät	16
3.3.3	Potentiaaliset työntekijät	17
4	Tutkimus Robert Bosch Oy:n työnantajakuvasta	18
4.1	Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet	18
4.2	Tutkimuksen rajaukset	19
4.3	Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus	19
4.4	Otos	20
4.5	Haastattelurunko	22
4.6	Haastattelukysymykset	23
4.7	Aineiston käsittely	24
4.8	Tulosten kuvaus	26

4.9	Johtopäätösten kuvaus	26
5	Pohdinta	27
5.1	Tutkimuksen onnistuminen	27
5.2	Oma oppiminen	28
	Lähteet	29
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelurunko	
	Liite 2. Tulokset	
	Liite 3. Johtopäätökset	

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa

Työnantajakuva (ks. luku 1.1.) on muodostunut nykyaikana yhä keskeisemmäksi käsitteeksi työnantajien kilpaillessa parhaasta mahdollisesta työvoimasta. Työnantajakuvan kehitykseen on kuitenkin lukuisia mahdollisia suuntia. Tämän vuoksi myös oman työnantajakuvan selvittäminen on muuttunut yhä enemmän työnantajia kiinnostavaksi, jotta he osaisivat ohjata työnantajakuvansa kehitykseen varatut voimavarat oikeaan suuntaan.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on tehty toimeksiantona Robert Bosch Oy:lle, ja sen tarkoitus on selvittää tämän työnantajan työnantajakuva. Työnantajakuvan selvitys tarkoitti sekä ulkoisen että sisäisen työnantajakuvan tilan selvittämistä ja niiden vertaamista toisiinsa. Näin toimeksiantaja saisi tietoa siitä, millaisena se näyttäytyy työnantajana ja voisi löytää mahdollisia kehityskohteita. Tutkimuksen tulokset siis olisivat perusta tulevaisuuden toimien suunnittelulle liittyen työnantajakuvaan. Olin töissä Robert Bosch Oy:ssä opinnäytetyön teon aikana. Tutkimushaastattelun runko perustuu viitekehykseen, jossa käsittelen työnantajakuvaa, sekä toimeksiantajasta tehtyyn kuvaukseen.

Aiheistona viitekehyksessä ovat olleet alan kirjallisuus sekä erilaiset internetlähteet aina asiantuntijablogeista erilaisiin tutkimuksiin. Ennen tutkimuksen toteuttamista ja sen aikana työskentelin toimeksiantajan työntekijänä, joten joitain asioita olen kirjannut opinnäytetyöhön myös omaan kokemuspohjaani perustuen. Tutkimuksen johtopäätökset perustuvat sekä omaan kokemukseeni Robert Bosch Oy:n toimintatavoista että teemahaastatteluilla tehtyjen tutkimusten tuloksiin.

1.2 Käsitteiden määritelmiä

Opinnäytetyössä toistuvat usein seuraavat käsitteet. Ne on selitetty tässä luvussa, jotta lukijan olisi helpompi syventyä työhön.

Brändi on lähes millä tahansa asialla, esineellä tai vaikka ihmisellä, jolla on jokin identiteetti ja identiteettiin liitettävä maine, olipa maine sitten hyvä tai huono (Barrow & Mosley 2005, 57). Brändi on mielikuvia, joiden perusteella tehdään päätöksiä, joskus jopa todellisen tarpeen sijaan (Sounio 2010, 28). Brändi ei siis ole rekisteröitävissä tai "varattavissa" kuten tavaramerkki, vaan se on jotain aineetonta, eli se on mielikuvia vastaanottajan mielessä (Mäkinen & Kahri & Kahri 2010, 15).

Työnantajakuva on yrityksessä vallitsevan totuuden, yrityksen tavoitteleman mielikuvan, yrityksen viestimän mielikuvan, yritykselle kullakin hetkellä sopivan mielikuvan ja näiden eri näkökulmien yhteensopivuuden tai yhteen sopimattomuuden summa. Työnantajakuvasta, työnantajamielikuvasta ja työnantajabrändistä puhutaan usein niin sanotusti ristiin, eli termejä käytetään synonyymeinä. Työnantajamielikuva vastaa suurinta osaa työnantajakuvasta. Se, millaisena yritys näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille, on työnantajamielikuvaa. Työnantajakuva on myös osa yrityskuvaa. Työnantajakuva voidaan jakaa kahteen eri osaan, eli sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 66 - 67.)

Työnantajakuva (employer brand) tunnistettiin ja siitä alettiin puhua 1990-luvulla. Vasta 2000-luvun puolella sen kehittämisen merkitys tunnistettiin, kun kilpailu parhaista työntekijöistä kiihtyi. Työnantajabrändiin alettiin soveltaa samanlaista jatkuvuutta ja keskittymistä kuin oltiin aikaisemmin sovellettu yritys- ja kuluttajabrändeihin. (Mosley 2015.)

Sisäinen työnantajakuva muodostuu yrityksen työntekijöiden keskuudessa. Sisäinen työnantajakuva siis rakentuu siitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. (Korpi ym. 2012, 67, 69.)

Ulkoinen työnantajakuva on kuvaus siitä, miten yrityksen ulkoiset henkilöt näkevät yrityksen työnantajana. Potentiaalisten työntekijöiden lisäksi ulkoinen työnantajakuva syntyy eri sidosryhmille. Esimerkiksi yhteistyökumppanit ja henkilöstön perheenjäsenet ja muut tutut ovat ulkoisen työnantajakuvan vaikutuksen piirissä. (Korpi ym. 2012, 67.)

Hyvällä työnantajakuvalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, että työnantajakuvaa rakentavat osat, sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva, ovat positiivisia.

2 Toimeksiantaja

2.1 Bosch Suomessa

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Robert Bosch Oy, joka on perustettu Suomeen vuonna 1911. Se on Robert Bosch GmbH:n tytäryhtiö (Sijainti kohteessa Suomi). Sen palveluksessa on tällä hetkellä noin 85 työntekijää. Sen pääkonttori sijaitsee Vantaalla, jossa toimii neljä eri toimialaa: Turvatekniikka (Security Technics), Termotekniikka (Thermotechnics), Sähkötyökalut (Powertools), (Autotuotteiden jälkimarkkinat) (Automotive Aftermarket) ja Ensiasennus (Original Equipment). Lisäksi Suomessa toimii kaksi muuta Bosch-yritystä: Bosch Rexroth Oy ja BSH Kodinkoneet Oy. (Bosch Suomessa.)

Tämä kappale perustuu omiin havaintoihini, jotka olen tehnyt työskennellessäni Robert Bosch Oy:n palveluksessa. Robert Bosch Oy:n toimialoilla on jokaisella oma toimialajohtajansa ja omat työntekijänsä. Yrityksellä on yhteinen hallinto, eli esimerkiksi talousosasto, mutta kaikki muut toiminnot kuten esimerkiksi logistiikka, myynti ja markkinointi hoidetaan toimialan sisäisesti. Yrityksen sisällä toimialat ovat siis melko itsenäisiä toimimaan parhaaksi katsomallaan tavalla monissa asioissa konsernin linjausten puitteissa.

2.2 Bosch-konserni

Robert Bosch Oy on osa kansainvälistä Bosch-konsernia. Konsernin palveluksessa on maailmanlaajuisesti noin 390 000 työntekijää. Konsernin liikevaihto on vuonna 2016 ollut yli 73 miljardia euroa. Konserni on jaettu neljään eri liiketoiminta-alueeseen. Nämä ovat Mobility Solutions, Industrial Technology, Consumer Goods ja Energy and Building Technology. Konserniin koostuu Robert Bosch GmbH:sta ja noin 440 tytäryhtiöstä ja paikallisesta yhtiöstä. Konserni toimii noin 60 eri maassa, ja se on eri sidosryhmiensä kautta läsnä lähes kaikissa maailman maissa. (Bosch Suomessa.)

Yhtiö on perustettu vuonna 1886 Saksassa Stuttgartissa, ja sen perusti Robert Bosch. Suurimman osan, 92 %, yrityksestä omistaa yleishyödyllinen säätiö Robert Bosch Stiftung. Tutkimukseen ja kehitykseen konserni laittoi vuonna 2016 noin 7 miljardia

euroa. Se on yksi maailman johtavista teknologiatuotteiden ja palveluiden toimittajista. (Bosch Suomessa.)

2.3 Arvot

Robert Bosch Oy:n kirjoitettuja arvoja on seitsemän. Ensimmäinen on tulevaisuus ja tuloshakuisuus. Näillä arvoilla pyritään varmistamaan yhtiön tulevaisuus ja samalla sen omistajasäätiön yhteiskunnallisille tavoitteille. Toinen on vastuullisuus ja kestävyys, eli yhteiskunnallisten ja ekologisten vaikutusten huomiointi ja vastuullinen toiminta. Kolmas on aloitteellisuus ja määrätietoisuus, eli yritys vastuun kantaminen ja tavoitteiden saavuttamisen tavoittelu. (Arvot. 2017.)

Neljäs arvo on avoimuus ja luottamus, eli yritys viestii avoimesti ja suhteet pohjautuvat tähän luottamukseen. Viides on oikeudenmukaisuus, eli sekä kollegoiden että liikekumppaneiden kohtelu arvon pohjalta. Kuudes on luotettavuus, uskottavuus ja laillisuus, eli lain noudatus, sopimuksissa pidättäytyminen ja lupauten lunastus. Seitsemäs arvo on monimuotoisuus eli monimuotoisuuden näkeminen rikkautena. (Arvot. 2017.)

2.4 Työnantajamarkkinointi

Varsinaista työnantajamarkkinointia ei Robert Bosch Oy:llä juuri ole. Suurin panostus tähän on oppilaitosyhteistyö, jota sitäkin ei ole kovin selkeästi. Työpaikoista ilmoitetaan oppilaitoksille tarpeen mukaan ja joskus osallistutaan rekrytointimessuihin tai muihin oppilaitostapahtumiin. Sen lisäksi työnantajamarkkinointi on lähinnä yhdistettynä muuhun markkinointiin.

Työnantajamarkkinoinnin vähäisyydelle yhtenä syynä on vähäinen rekrytointitarve. Rekrytointi Robert Bosch Oy:llä on melko vähäistä, noin 10 henkeä vuodessa. Tästä syystä varsinaisen työnantajamarkkinoinnin osuus on todella pientä ja liittyy lähinnä rekrytointi-ilmoituksiin. (Kasurinen 2017.)

2.5 Rekrytointikäytänteet

Tämä työnantajaviestinnästä ja rekrytointiprosessista kertova kuvaus on kirjoitettu Robert Bosch Oy:n HR-päällikön kanssa käydyn keskustelun pohjalta ja itse omissa työtehtävissäni Robert Bosch Oy:llä tekemieni havaintojen perusteella. Keskustelun pohjalta halusin saada Robert Bosch Oy:n työnantajaviestintään käyttämistä keinoista ja rekrytointikäytännöistä mahdollisimman selkeän kuvan, jotta saisin siitä tarvittavat ennakkotiedot tutkimuksen toteuttamiseen ja lopussa mahdollisten toimintaehdotusten tekemiseen.

Rekrytoinneissa Robert Bosch Oy:ssä rekrytointiprosessin aloittaa aina tarve uuteen työntekijään johonkin positioon, eli esimerkiksi irtisanoutumiset, toisiin tehtäviin siirtymiset tai eläkkeelle siirtyminen. Seuraavaksi haetaan lupa Bosch-konsernilta aloittaa rekrytointi. Tämän jälkeen rekrytointiprosessissa seuraa HR-päällikön keskustelu sen esimiehen kanssa, jonka alaiseksi haettavan paikan työntekijä tulee. Esimiehille rekrytoinnista on sisäiset ohjeistukset yrityksen intranetissä.

Rekrytointiprosessin kulku riippuu hieman siitä, mitä positiota täytetään. Useimmiten paikan haku aloitetaan ensin sisäisellä rekrytoinnilla. Kuitenkin esimerkiksi harjoittelijoiden haussa sisäinen haku saattaa jäädä kokonaan pois. Tämän jälkeen paikka siirtyy julkisesti hakuun. Konsernilla on hakuilmoitukselle ulkoasu ja sisältövaatimukset. Ilmoitus laitetaan sosiaaliseen mediaan ja työnhakusivustoille, ja jaetaan mahdollisuuksien mukaan korkeakouluille.

Useimmat rekrytoinnit hoidetaan nykyään pääosin yrityksen sisäisesti, ja rekrytointipalveluiden käyttö on vähäistä. Näin varmistetaan, että prosessi sujuu, kuten toivottua, ja että työnhakijoille saadaan varmistettua oikea kuva yrityksestä. Tiedon kulku on myös tällöin varmistettu hakijoille.

Kaikille hakijoille lähetetään vastaus hakemuksen vastaanottamisesta. Rekrytoinnin aikataulu pyritään pitämään kaikille hakijoille selkeänä. Haastatteluja voi olla yhdessä tai useammassa vaiheessa riippuen mihin tehtävään rekrytoidaan. Tärkeänä HR-päällikkö pitää sitä, että prosessi on kaiken kaikkiaan suunniteltu hyvin ja että esimerkiksi haastattelujen päivämäärät on sovittu hyvissä ajoin.

Hakijoille ilmoitetaan aina, olivatpa he päässeet haastatteluissa eteenpäin tai eivät. Mikäli hylätty hakija on käynyt kasvotusten haastattelussa, heille soitetaan ilmoitus, ja mikäli he ovat olleet videohaastattelussa meilataan tieto heille. Ilmoituksessa kerrotaan

aina, mitä kriteereitä valinnoissa on painotettu ja heille tarjotaan mahdollista pyytää vielä erikseen palautetta omasta haastattelustaan. Tämä on HR-päällikkö Reetta Kasurisen mielestä ensiarvoisen tärkeää, jotta haastateltavan kokemus rekrytointiprosessista jää myönteiseksi, vaikkei paikkaa saisikaan.

Hakijaviestintä on kokonaisuudessaan isossa osassa. Varmistuminen siitä, että jokainen hakija tuntee saaneensa yksilöllisen yhteydenoton. HR-päällikkö Reetta Kasurinen pitää tätä tärkeänä, sillä se on hänestä tärkeä osa hänen edustamansa työnantajan antamaa kuvaa. Tämä on yksi niistä syistä, miksi rekrytoinnit hoidetaan yleensä talon sisäisesti: voidaan varmistua siitä, että hakijaviestintä on halutun laista.

2.6 Työntekijöiden kehitysmahdollisuudet Robert Bosch Oy:ssä

Robert Bosch Oy:llä on tarjolla useita tapoja tarjolla työntekijöille itsensä kehitystä varten. Konserni tarjoaa laajan koulutustarjonnan, paikallisesti on tarjolla Bosch-akatemia nimellä kulkevia pieniä koulutuksia ja tarjolla on myös graduate-ohjelmia. (Kasurinen 2017.)

Työtehtävien osaamistarpeiden mukaan eri työntekijöille tarjotaan myös koulutusohjelmia. Työntekijät voivat myös edetä urallaan yrityksen tai Bosch-konsernin sisällä. Esimiehille on myös omia valmennusohjelmiaan. Niiden sisällöt ja tavoitteet ovat myös tehtävästä riippuvaisia. (Kasurinen 2017.)

2.7 Bosch Suomi Facebookissa

Tämä luvun perustana on oma kokemuspohjani Robert Bosch Oy:stä. Toimeksiantajan sosiaalisessa mediassa on alettu nostaa esille heidän omia työntekijöitään. Työntekijät kertovat omista toimeksiantajan suosikkituotteistaan. Vaikkeivat työntekijät suoraan puhu työnantajastaan, ovat he silti esillä.

Bosch Suomi Facebook-sivulla työntekijät ovat siis olleet näkyvillä useamman kerran, muun muassa kertomassa omista suosikki Bosch -tuotteistaan. Sivulla on myös julkaistu kuva- ja videomateriaalia yrityksen yhteisistä tapahtumista tai hyväntekeväisyystempauksista. Rekrytointi-ilmoituksia on myös jaettu Facebookissa.

Enempää työnantajamarkkinointia ei Facebook-sivulla ole ollut, kuten Reetta Kasurinen on kertonut, on työnantajamarkkinointi vähäistä (ks. luku 2.5).

3 Työnantajakuva

3.1 Työnantajakuvan muodostuminen

3.1.1 Sisäisen työnantajakuvan muodostuminen

Pohjana positiiviselle eli hyvälle sisäiselle työnantajakuvalle ovat tyytyväiset työntekijät. Usein työnantajat keskittyvät liiaksi ulos päin lähettämäänsä viestiin työnantajana, vaikka heidän tulisi suunnata kiinnostuksensa selvemmin yrityksen sisälle. Jos henkilöstö voi hyvin ja viihtyy työssä, on sisäinen työnantajakuva yleensä hyvä. (Kansonen 2013.)

Nykyään työssä halutaan siis kompensaation eli esimerkiksi palkan ja muiden etuuksien saamisen lisäksi viihtyä (Konsonen 2013.) Suoraan työnantajakuva muokkaavia tekijöitä ovat Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 69.) mukaan urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuus ja kokonaispalkkaus.

Urakehitysmahdollisuudet ovat työntekijälle kiitos hyvin tehdystä työstä. Monelle työntekijälle tavoitteena on kehittyä ja kasvattaa omaa uskottavuuttaan, ja uusien työtehtävien ja urakehityksen muodossa tämä onnistuu esimerkiksi CV:tä ajatellen. Työntekijä, joka kokee työpaikan hyvänä ponnahduslautana, ottaa työn todennäköisemmin vastaan. (Korpi ym. 2012, 69–70.)

Työn mielenkiintoisuus eli kiinnostavuus taas vaikuttaa työnteon mielekkyyteen. Mielenkiintoisten tuotteiden ja palveluiden parissa modernein työtavoin työskentely tekevät työstä tekijälle mielenkiintoista. Esimerkiksi se, että työntekijä tietää kehitteillä olevista uutuuksista, luo työntekijälle tuntua kehityksen tapahtumisesta ja tätä kautta mielenkiintoa työtä kohtaan. (Korpi ym. 2012, 70.)

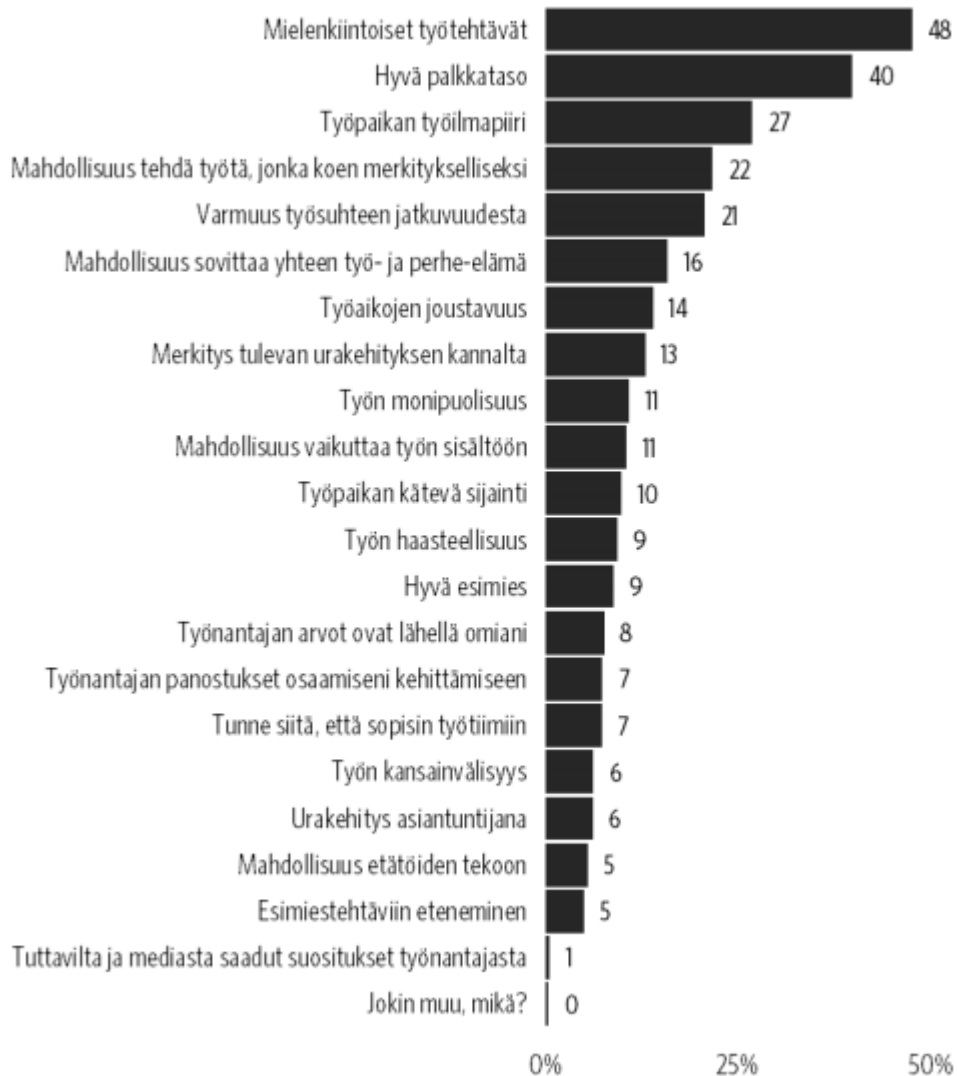
Oman työn kehittäminen puolestaan on tyydyttävää toimintaa. Kehittämisen keinoja voivat olla uusien työtapojen kehittäminen tai kouluttautuminen ja tätä kautta uusien

työtapojen kehittäminen. Tärkeää prosessissa on työtapojen aito muunnos ja uusien työtapojen siirtäminen myös muille työntekijöille. (Korpi ym. 2012, 71.)

Työilmapiiri vaikuttaa ennen kaikkea sisäiseen työnantajakuvaan, sillä se riippuu henkilökemioista työpaikan sisällä. Työnteko on tuottoisampaa ja stressittömämpää, kun työilmapiiri on kunnossa. Huonon työilmapiirin vaikutukset heijastuvat helposti myös ulkoiseen työnantajakuvaan, mikäli työntekijät purkavat tuntojaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Korpi ym. 2012, 70–71.)

Palkkaus liittyy varsinkin siihen, päättääkö hakija ottaa tarjotun työpaikan vastaan. Palkan tulee olla muutenkin työsuhteen aikana sellaisella tasolla, ettei se ole työntekijän mielessä jatkuvasti negatiivisesti. Muuten, eli jos palkkaus on sopivalla tasolla, palkkauksen merkitys työnantajakuvan muodostuksessa ei ole niin tärkeä kuin muut mainitut osa-alueet, ja esimerkiksi palkankorotuksen positiivinen vaikutus kestää vain kuukauden. (Korpi ym. 2012, 71–72.)

T-Median Työnantajakuva 2016 -tutkimuksessa esitellyt työpaikan valintakriteerit kertovat myös työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksessa työelämässä olevat tekniikan ja kaupallisten alojen työntekijät sekä alojen opiskelijat ovat laittaneet tärkeysjärjestykseen tärkeimpiä työpaikkansa valintakriteereitä (T-Media 2016). Kuviosta 1 voidaan nähdä, ovat mielenkiintoiset työtehtävät, työilmapiiri, merkityksellinen työ ja varmuus työn jatkuvuudesta ovat palkan ohella tärkeimpiä työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä. Näistä voidaan nähdä, että monet asioista ovat linjassa edellä mainittujen Korven, Laineen ja Soljasalon esittämien työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden kanssa. Tästä voidaan nähdä, että sisäisesti työnantajakuvaan vaikuttavat asiat näkyvät ulospäin ja vaikuttavat työnhakijan työpaikan valintaan. Ulospäin organisaation hyvästä sisäisestä työnantajakuvasta kertovat organisaatiossa työskentelevät ihmiset (Kansonen 2013).



Kuvio 1. T-Median Työnantajakuva 2016 -tutkimuksen tuloksia (T-Media 2016).

3.1.2 Ulkoisen työnantajakuvan muodostuminen

Sisäinen työnantajakuva on myös perustana ulkoisen työnantajakuvan rakentamiselle. Sisäisen työnantajakuvan tuominen näkyville ulkoisille sidosryhmille on hyvä keino siihen. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että sisäinen työnantajakuva on hyvä. Mikäli sisäisen työnantajakuvan kanssa on ongelmia, se todennäköisesti näkyy myös ulkoiseen työnantajakuvaan. (Korpi ym. 2012, 68.)

Ulkoista työnantajakuva on mahdollista rakentaa, vaikka sisäisessä työnantajakuvassa olisi ongelmia. Tällöin viestintätoimissa voidaan keskittyä korostamaan työnantajan sisäisen työnantajakuvan vahvuuksia. Heikkouksia ei tule peitellä tai muokata totuutta, vaan nämä puolet voidaan ulkoista työnantajakuva rakentaessa jättää vähemmälle huomiolle viestinnässä. (Korpi ym. 2012, 68.)

3.1.3 Rekrytointiprosessi ulkoisen työnantajakuvan muodostuksessa

Rekrytointiprosessi vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Hitaasti etenevä rekrytointiprosessi tai haastattelussa epäammattimaisesti käyttäytyvä esimies voivat luoda helposti mielikuvia koko organisaatiosta. Jos rekrytointiprosessi toimii niin kuin yritys haluaa viestiä sen toimivan, se vahvistaa taas työnantajasta jäävää mielikuvaa. Esimerkiksi jos yritys haluaa kuvailla itseään edelläkävijäksi, tulisi rekrytointiprosessinkin kertoa samalla tavalla tästä olemalla nykyaikainen eikä romuttaa sitä olemalla vanhanaikainen. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

3.1.4 Brändi ulkoisen työnantajakuvan muodostuksessa

Brändi, jolla on niin monia määritelmiä kuin on ihmisiä, jotka ovat brändistä kirjoittaneet. Useat, elleivät jopa kaikki, brändiä viime aikoina määritelleet tahot ovat kuitenkin sen synnystä hyvin samaa mieltä. Ensin oli tuote ja brändi oli merkki tuotteessa. Brändi oli siis pitkälti sidottu fyysiseen tuotteeseen, ja se tarkoittaa lähinnä tuotteen valmistanutta yritystä. (Crainer & Dearlove 2003, xiv.)

American Marketing Association määrittelee brändin olevan ”nimi, termi, muotoilu tai muu tai joku muu ominaisuus, joka erottaa palvelun tai hyödykkeen muiden myyjien palveluista tai hyödykkeistä” (Dictionary 2017). Crainer ja Dearlove (2003, xv.) taas kirjoittavat, että Leslie de Chernatory määrittelee brändin olevan aktiivisesti mukana jokaisessa suhteessa henkilöstön kautta, olipa suhde sitten asiakkaan ja brändin, kahden työntekijän, työntekijän ja asiakkaan tai työntekijän tai jonkin muun sidosryhmän välinen (de Chernatory 2003, xv teoksessa Crainer & Dearlove 2003, xv).

Yhä useammin yritys sekä sen tuotteet tai palvelut muodostavat kokonaisuuden. Tästä kokonaisuudesta voidaan käyttää termiä brändi. Monialaiset yritykset eivät brändää tuoteryhmiä erikseen, vaan saman brändin alle synnytetään tuoteperheitä. Brändin jo

olemassa oleva tunnettavuus voidaan tätä myöten hyödyntää tehokkaammin viestinnässä ja markkinoinnissa. Nämä kaksi osa-aluetta yhdistyvätkin yhä useammin kokonaisuudeksi. (von Hertzen 2006, 17 - 18.)

Brändi siis yksilöllistää, erottaa ja on ihmisten mielessä ja mukana kaikissa kanssakäymisissä, jotka ihminen käy asian kanssa, jolla on brändi, olipa tämä taho sitten mikä tai kuka tahansa. Tämä taho, jolla brändi on, voi olla asia, esine tai vaikka ihminen (Barrow & Mosley 2005, 57). Tämän vuoksi minusta on tärkeää liittää työnantajakuvasta eli toisin sanoen työnantajabrändistä puhuminen brändi-käsitteeseen.

Työnantajakuva ei voi erottaa brändistä. Usein työnantajakuva yrityksen ulkopuolella muodostuu pitkälti mielikuvista, joita yrityksestä on, sillä usein vain osalla ihmisistä on tarpeeksi faktatietoa työyhteisöstä (Ljungqvist 2017). Työnantajakuva ja yritysmielikuva ovat toistensa summa (Piha & Poussa 2012, 146). Voidaan siis sanoa, että vahva brändi tarkoittaa usein vahvaa työnantajakuvaakin ainakin yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielestä.

Brändikuva muodostuu mielikuvista, joita brändiin liitetään, ja brändin laadusta ja hyvistä arvoista. Se, mitä ihmiset puhuvat brändistä toisilleen, vaikuttaa vahvasti brändikuvaan. Työntekijät puhuvat työolosuhteistaan läheisilleen ja muille tutuilleen ja nykyään sosiaalinen media mahdollistaa tämän puheen entistä laajemmalle yleisölle. (Hurmerinta 2015, 23.)

Ongelmia voi syntyä, kun yrityksen, jolla on vahva brändi, pitäisi lunastaa odotukset siitä, että se myös todellisuudessa on hyvä paikka tehdä työtä. Jos kuluttajat näkevät brändin positiivisena, se on todennäköisemmin työnhakijoiden suosiossa ja sillä on kilpailijoitaan enemmän vetovoimaa. Tämä on tietenkin positiivista, mutta iso riski on siinä, onko yritys työnantajana oletusten vertainen. Se, että yrityksellä on hyvä brändi ei automaattisesti aina takaa sitä, että yritys on myös hyvä paikka tehdä töitä. Vahvan brändin omaavan yrityksen oletetaan olevan jopa kilpailijoitaan parempi työnantaja ja erottuvan massasta työntekijöille. (Kaijala 2016, luku 3.1.)

Ihminen haluaa olla osa organisaatiota, jolla on hyvä status, sillä tällainen yritys on houkutteleva ja ihminen näkee siellä työskentelyn omaa statustaan kohottavaksi (Salli & Takatalo 2014, 42). Bosch on valittu 2016 yhdeksi arvostetuimmista kodinkonebrändeistä Suomessa (Bosch nousi arvostetuimpien kodinkonebrändien

mitalisijoille 2016). Tämän lisäksi se on vuonna 2017 valittu yhdeksi luotetuimmista merkeistä isojen kodinkoneiden saralla Suomessa (Taustaa, TOP3 2017). Vaikka nämä kaksi tutkimuksessa mainittua tuoteryhmää ovatkin Bosch-konserniin kuuluvien eri yritysten alaisia, voidaan mielestäni sanoa, että brändinä Bosch on luotettu ja tunnettu Suomessa.

3.2 Työnantajakuva rakentaminen ja kehittäminen

3.2.1 Yleisesti työnantajakuva kehittämisestä

Työnantajakuva on osa yrityskuvaa ja niitä voidaan kehittää samankaltaisilla menetelmillä. Ne myös kehittävät toinen toisiaan, eikä niitä ole nykyään mahdollista erottaa toisistaan. (Korpi ym. 2012, 67.) Työnantajakuva kehittäminen tavoite on vaikuttaa mielikuviin työnantajasta niin, että se vastaa todellisuutta (Työnantajakuva kehittäminen on pitkäjänteistä työtä – ei pikavoittojen hakemista. 2017).

Samoja lainalaisuuksia ja periaatteita, joita sovelletaan brändin rakentamiseen, voidaan sovittaa myös työnantajabrändin rakentamiseen (Barrow & Mosley 2005, 57). On huomattava, että brändiä rakennettaessa on yrityksen koko henkilöstö tärkeässä asemassa, eivät vain myyjät vaan muutkin työntekijät kuten esimerkiksi sopimuksiin, toimituksiin, asiakaspalveluun, laskutukseen liittyvät ja yritystä johtavat henkilöt (von Hertzen 2006, 44 - 45). Näin ollen voidaan sanoa, että vahva työnantajabrändi eli työnantajakuva, jota käytetään terminä tutkimuksessa, hyödyttää myös yrityksen koko brändiä samoin kuin vahva yritysbrändi luo varmemmin vahvaa työnantajakuva. Hyvä brändi auttaakin yritystä rekrytoimaan sen haluamat parhaat ihmiset (Mäkinen ym. 2010, 28).

Työnantajakuva kehittämisessä apuna on usein työnantajalupaus. Työnantajalupaus yhdistelee yrityksen arvoja, lupauksia ja yritykseen liitettyjä mielleyhtymiä. Se on yhdistelmä arvoja, mielleyhtymiä ja lupauksia, jotka positiivisella tavalla vaikuttavat niin sisäisiin, kuin ulkoisiin sidosryhmiin. (Työnantajakuva kehittäminen on pitkäjänteistä työtä – ei pikavoittojen hakemista. 2017.)

Toimeksiantajan nettisivuilla esiteltiin erilaisia lupauksia Boschista työnantajana. Suoraan työnantajalupauksesta ei puhuttu, mutta esiteltiin erilaisia mahdollisuuksia,

jotka tulevat Boschilla työskentelyn mukana. Kehitystyöhön osallistuminen, erilaiset yksiköt Boschin sisällä, Bosch-ajatusmaailma, työn ja elämän tasapaino, mahdollisuus ulkomailla työskentelyyn, sosiaalinen vastuu, monimuotoisuuden arvostus ja boschilaisten kokemus arvostus Boschilla työskentelyä kohtaan mainittiin. (Uramahdollisuudet Pohjoismaissa ja Baltiassa.)

3.2.2 Sisäisen työnantajakuvaan kehittäminen

Sisäisen työnantajakuvaan kehittäminen on pitkälti työntekijöiden tarpeisiin vastaamista. En voi tarpeeksi painottaa, miten se heijastuu ulkoiseen työnantajakuvaan ja toimii sen rakentamisen ja kehittämisen perustana kuten tässäkin viitekehyksessä olen jo aiemmin maininnut. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Se, että työntekijän ja työnantajan arvot kohtaavat on tärkeä asia joka luo työtyytyväisyyttä ja lähtee jo työntekijän rekrytointivaiheesta (Koskinen 2017). Rekrytoinnin onnistumisesta on kerrottu lisää luvussa 3.2.3.

Luovuuteen ja uusiin työtapoihin kannustaminen lisäävät työn kiinnostavuutta, ja mahdollisuus kouluttautua ja kehittää oman työnsä toimintatapoja, kehittää tämä sisäistä työnantajakuvaa. Samoin mahdollisuus hyvään ura- ja palkkakehitykseen tai työn mahdollisuudet toimia tulevaisuuden ponnahduslautana ja oikeatasoinen palkkaus ovat oleellisia puhuttaessa työnantajakuvasta. (Korpi ym. 2012, 69 - 72.)

Työilmapiiri vaikuttaa sisäiseen työnantajakuvaan erityisen paljon. Hyvä tunnelma työpaikalla on siis tärkeää. Työilmapiiriin liittyvät olennaisesti sekä henkilökemiat että yleisesti kannustavana koettu ilmapiiri. (Korpi ym. 2012, 70 - 71.)

Kaikissa edellä mainituissa sisäisen työnantajakuvaan rakennuspalikoissa henkilökohtaiset preferenssit ovat suuressa osassa. Kullekin henkilölle riittävä palkkaus, mahdollisuus kehittää itseään haluamallaan tavalla tai edetä urallaan haluamaansa suuntaan sekä jokaisen suosimien työtapojen tarjoaminen yksilöidysti ovat kaikki jokaiselle henkilökohtaisesti erimäärin tärkeitä ja työntekijöillä on eri toiveita. Voidaan siis sanoa, että kuuntelemalla kunkin työntekijän henkilökohtaisia tarpeita ja vastaamalla niihin saadaan sisäistä työnantajakuvaa parannettua. (Korpi ym. 2012, 72.)

Myönteinen työnantajamielikuva syntyy myönteisestä kokemuksesta. Yrityksen toimintatavat, kuten työn jousto, edut tai ihmisten väliset suhteet eri, ovat siis sisäisen

työnantajakuvaan lähtökohta (Korpi ym. 2012, 86). Työnantajakuvaan kehitykseen ei siis ole oikotietä. Työnantajamielikuvan kehittäminen on pitkäjänteistä ja työntekijät aidosti huomioon ottavaa työtä. Sitä kehitettäessä on työntekijöitä aidosti arvostettava ja heidän itsemääräämispyrkimyksensä on otettava huomioon. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

3.2.3 Ulkoisen työnantajakuvaan kehittäminen

Työnantajakuva ja brändi liittyvät vahvasti toisiinsa (ks. luku 3.1.4). Vahva brändi helpottaa työnantajakuvaan kehittämistä. Parhaiten työnantajakuvaan rakentavatkin samat ihmiset, jotka rakentavat brändiä (Brändi työnantajamielikuvan luomisessa). Työnantajakuvaviestintä Suomessa onkin pääosin suunnattu kaikille yrityksen kohderyhmille ja sen pääasiallinen päämäärä on tunnettuuden kasvattaminen (Ljungqvist 2017). Maailman johtavien työnantajien työnantajakuvaviestinnässä pääpaino on nykyään taas kohderyhmittäin optimoidussa ja yksilöidyssä työnantajakuvaviestinnässä (Ljungqvist 2017).

Työnantajakuvaan systemaattisen rakentamisen tulisi alkaa kohderyhmän määrittelyllä. Nykyisen henkilöstön kautta voi selvittää, mitä kohderyhmä haluaa. Selvittämällä, kuinka nykyinen henkilöstö viihtyy yrityksessä tai kuinka nykyinen henkilöstö mainostaisi työpaikkaa, saadaan kyseisen kohderyhmän mieltymyksistä tietoa. Tätä tietoa voidaan hyödyntää rakennettaessa työnantajamielikuvaa ja kehitettäessä työnantajakuvamarkkinointia. (Brändi työnantajamielikuvan luomisessa 2017.)

Käytännön toimia työnantajakuvaan kehittämiseen on lukuisia. Kasvavana trendinä on sosiaalisessa mediassa tapahtuva työnantajamarkkinointi. Tästä kertoo se, että koosta riippumatta yritykset maailmanlaajuisesti kasvattavat sosiaalisen median budjettiaan mitä työnantajamarkkinointiin tulee. Rekrytoinnissa sosiaalinen media kanavana on kasvattanut suosiotaan, ja voidaan sanoa, että mikäli yritys ei panosta sosiaaliseen mediaansa, se putoaa työnantajamarkkinoilla kilpailijoidensa jälkeen. (Employer branding NOW 2017.)

Rekrytointiprosessin toimivuudella voi olla suuri vaikutus työnantajakuvaan kehittämiseen. Huonosti hoidettu rekrytointiprosessi voi pahimmillaan pilata muuten hyvän työnantajakuvaan (Hurmerinta 2015, 25). Rekrytoinnissa voidaan uudistaa tai kirkastaa työnantajamielikuvaa (Salli & Takatalo 2014, 44). Hyvin hoidetulla rekrytointiprosessilla voidaan siis vahvistaa tietynlaista työnantajakuvaan tai parantaa

sitä. Näiden seikkojen vuoksi rekrytointiin on siis tärkeää sitouttaa yrityksen viestintä sekä markkinointi (Salli & Takatalo 2014, 41).

Työpaikan valitseminen on hyvin vahvasti sitouttava päätös, jolla on usein pitkäaikaiset vaikutukset. Työpaikan ja työtehtävän sopivuus on työpaikkaa harkitsevalle erityisen tärkeää. Onnistunut rekrytointiprosessi vaatii siis sitä, että työpaikasta ja työstä on saatavilla tarpeeksi tietoa ja tieto on työpaikkaa harkitsevalle oikeanlaista. Työpaikkaa harkitseva pystyy päättää saamansa tiedon perusteella, onko hän sopiva työhön, joten on syytä varmistaa, että työpaikasta jaettava tieto on paikkansapitävää rekrytoinnin onnistumiseksi. (Korpi ym. 2012, 87.)

Nykyään isona trendinä ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseksi ovat työntekijöiden kuvien ja videoiden käyttäminen sekä työntekijöiden omat todistukset työnantajakuvamarkkinoinnissa. Maailman arvostetuimmista työnantajista suurin osa käyttää molempia edellä mainittuja: 77 % kuvia ja videoita ja 75 % työntekijöiden testimoniaaleja. Tämän lisäksi niin sanotut sisäpiiritarinat (inside stories) on käyttänyt 74 % näistä yrityksistä. (Employer branding NOW 2017.)

Sisäinen työnantajakuva voi horjuttaa tai vahvistaa ulkoista työnantajamielikuvaa sosiaalisessa mediassa työntekijöiden kautta. Jos esimerkiksi sisäisessä työnantajakuvassa on ongelmia, voivat ne näkyä sosiaalisessa mediassa. Työntekijä saattaa purkaa tuntemuksiaan ja viestiä työnantajasta negatiiviseen sävyyn ja tyytyväinen työntekijä positiiviseen sävyyn. Kumpi vain, rakentaa työntekijä aina samalla yrityksen työnantajakuvaa viestimällä työnantajasta omille verkostoilleen. (Korpi ym. 2012, 73 - 74.)

Nämä työntekijän välittämät viestit eivät rajoitu vain sosiaaliseen mediaan. Mielipiteet ja näkemykset omasta työnantajasta leviävät aina ympäristöön, olivatpa ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Henkilöstön lähipiirin lisäksi nämä asiat voivat kantautua muillekin sidosryhmille, kuten asiakkaille ja yhteistyökumppaneille. Tämä vahingoittaa koko brändiä, eli sen lisäksi myös työnantajakuvaa. (Mäkinen ym. 2010, 51.)

3.3 Hyvän työnantajakuvan hyödyt

3.3.1 Hyödyistä yleisesti

Parempi työnantajakuva helpottaa rekrytointia ja parantaa pysyvyyttä sekä kasvattaa työntekijöiden sitoutumista työnantajaansa. Näistä tekijöistä taas tulee välillisesti yritykselle hyötyjä, jotka ovat relevantteja yrityksen menestymisen kannalta. Kokonaisuudessaan hyötyä tulee menojen alenemisen, asiakastyytyväisyyden kasvun ja yhtiön tuloksen paranemisen muodossa. (Barrow & Mosley 2005, 69 - 74.)

Kilpailu parhaista työntekijöistä on jo nyt kiivasta, ja tulevaisuudessa se tulee vain lisääntymään ja kiristymään. Hyvä työnantajaimago auttaa yritystä erottumaan edukseen muista yrityksistä, ja hyvä työnantajaimago tulee siis olemaan entistä tärkeämpi osa myös rekrytoinnin onnistumista.

Olen jaotellut hyvän työnantajakuvan hyödyt nykyisistä työntekijöistä kumpuaviin hyötyihin ja heihin kohdistuviin hyötyihin ja potentiaalsiin työntekijöihin kohdistuviin hyötyihin. Näin on helpompi nähdä, miten esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan erot vaikuttava koko työnantajakuvaan.

3.3.2 Nykyiset työntekijät

Brändeistä puhuttaessa on jo pitkään puhuttu, että tunneside saa ihmiset ostamaan enemmän ja olemaan lojaalimpia brändille. Kuten brändillä, myös työnantajakuvalle ominaista on että tunneside parantaa pysyvyyttä. Jos nykyiset työntekijät kokevat olevansa tyytyväisiä työhönsä, olevansa arvostettuja ja että yrityksen ajamat arvot ovat heidän omiensa kanssa linjassa he ovat sitoutuneempia ja motivoituneempia työnantajaansa ja työhönsä. (Barrow & Mosley 2005, 59.)

Irtisanoutumisten määrä laskee tutkimusten mukaan 28 prosenttia, mikäli yrityksellä on hyvä työnantajakuva. Mikäli tarve rekrytoimiselle on, helpottaa hyvä työnantajakuva myös sisäistä rekrytointia joka taas laskee rekrytoinnin kustannuksia. Sisäisen rekrytoinnin kautta työntekijän tuottavuus on usein paljon nopeammin saavutettu. Sisäisesti rekrytoitu henkilö on usein myös motivoitunut, sillä urakehitys nostaa työmotivaatiota. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

Vahvan työnantajakuva omaavilla yrityksillä vaihtuvuus on siis pienempää. Tätä kautta saadaan säästöjä, kun rekrytoinnin aiheuttamat kustannukset pienenevät. Korkeampi

sitoutuneisuus myös vähentää työntekijöiden sairauspoissaoloja ja tätä kautta kuluja. (Barrow & Mosley 2005, 69–72.)

Asiakastyytyväisyys on myös linjassa työntekijöiden sitoutumisen kanssa. Asiakastyytyväisyys on parempi, kun työntekijät ovat sitoutuneita ja näin ollen myös myyntiä on enemmän. Tämä pitää paikkansa niin b-to-b yrityksissä kuin b-to-c yrityksissä. (Barrow & Mosley 2005: 71–72.)

Nykyisten työntekijöiden parempi sitoutuminen ja vahva sisäinen työnantajakuva on linkitetty parempaan taloudelliseen tulokseen. Sitoutunut ja motivoitunut työvoima on tuottavampaa ja menoja on vähemmän. (Barrow & Mosley 2005: 71 – 72.)

Työnantajakuvasta kerrottiin, että työnantajakuva muodostuu viidestä tekijästä: urakehitysmahdollisuuksista, työn kiinnostavuudesta, työilmapiiristä, oman työn kehitysmahdollisuuksista ja kokonaistapalkasta (ks. luku 3.1.1). Jos näistä suurin osa, kolme tai neljä vaihtoehtoa, ovat sellaisella tasolla, että ne voidaan mieltää hyväksi, on, jäljelle jäävien tekijöiden merkitys vähenee. Voidaan siis sanoa, että jos työnantajakuva on tarpeeksi hyvä suurilta osin, suuret panostukset siihen eivät ole välttämättömiä. Esimerkiksi jos muut työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät ovat tasolla, jolloin niiden voidaan luonnehtia olevan hyvällä tasolla voi palkan suuruus menettää merkitystään työnantajakuvan muodostuksessa eikä sillä ole suurempaa roolia kuin muilla työnantajakuvaan vaikuttavilla tekijöillä. (Korpi ym. 2012, 71 - 71.)

3.3.3 Potentiaaliset työntekijät

Seuraavaksi tarkastellaan, millä tavoin hyvä työnantajakuva käytännössä helpottaa rekrytointiprosessia. Tämä on selkeä tapa, jolla yritys hyötyy hyvästä työnantajakuvasta.

Yritys, jonka työnantajakuva on hyvä, tuntee kohderyhmänsä ja osaa markkinoida avoimia paikkoja oikeissa kanavissa. Rekrytoinnissa isossa osassa on myös tiedon tarjoaminen. Hyvä työnantaja tarjoaa yrityksestä tarpeeksi tietoa esimerkiksi verkkosivuillaan ja sosiaalisessa mediassa. Näin mahdollistetaan se, että työntekijät voivat jo aikaisessa vaiheessa tarkastella yritystä ja osaavat päättää, sopisivatko he mielestään yrityksen palvelukseen. Tiedon tarjoaminen auttaa myös yritystä, joka on vasta kehitysvaiheessa työnantajakuvansa kanssa, sillä kandidaatit voivat itse aktiivisesti selvittää tietoja työnantajasta. Tärkeää tarjottavassa tiedossa on sen

realistisuus. Näin molemminpuolinen yhteensopivuus on todennäköisempää työnhakijan ja työnantajan välillä. (Korpi ym. 2012, 76 - 77.)

Päälle liimatun työnantajakuvan tulokset eivät siis kanna pitkälle. Taloon houkutellut osaajat tulevat pettymään, mikäli heidän organisaatiosta muodostaneet mielikuvansa eivät vastaakaan todellisuutta. Jos taas hakijan odotukset ja arjen työskentely kohtaavat, vahvistuu työntekijän sitoutuminen. (Salli & Takatalo 2014, 45.)

Yritykset ja organisaatiot, jotka omaavat hyvän työnantajakuvan, aktivoivat sen avulla myös passiivisia työnhakijoita. Myönteinen työnantajakuva kerää yrityksille seuraajia esimerkiksi sosiaalisiin medioihin, jota kautta myös ihmiset, jotka eivät aktiivisesti työpaikkaa etsi, saavat tiedon avoimista työpaikoista helpommin. Tunnettuus on siis organisaatiolle eduksi rekrytointiprosessissa ja näin ollen se on eduksi myös potentiaalisille työnhakijoille. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Rekrytinnissa yritys, jolla on hyvä työnantajakuva, saa enemmän hakemuksia kuin vastaavasti huonomman työnantajakuvan omaava yritys. Hakemukset ovat myös laadultaan parempia ja sopivampia kuin yrityksellä, jonka työnantajakuva on huonompi. Myös esimerkiksi rekrytointisivujen ja muiden urasivujen kävijämäärät kasvavat. Hyvän työnantajakuvan omaavan yrityksen rekrytoidessa myös passiiviset työnhakijat, eli he jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa, aktivoituvat mikä myös osaltaan nostaa hakemustan määrää. (Korpi ym. 2012, 76,133.)

4 Tutkimus Robert Bosch Oy:n työnantajakuvasta

4.1 Tutkimuskysymys ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimukseni tavoitteena on saada toimeksiantajalle tietoa, jota se voi hyödyntää työnantajakuvansa rakentamiseen. Selvitän työnantajakuvan nykytilan sen kautta, kuinka Robert Bosch Oy:n työntekijät näkevät sen. Selvitän, mitkä asiat yrityksessä on työntekijöiden mielestä hoidettu hyvin tai huonosti niiltä osin kuin ne vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen. Selvitän myös, ovatko sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva linjassa toistensa kanssa, eli heijastuuko sisäinen työnantajakuva ulospäin yrityksestä.

Tutkimuskysymykset, joita tässä tutkimuksessa käytän apuna tutkimusten tavoitteiden saavuttamiseksi, ovat seuraavat:

1. Millainen on Robert Bosch Oy:n työnantajakuva?
2. Ovatko sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva linjassa toistensa kanssa?

Tutkimukseni perusteella teen siis yhteenvedon työnantajakuvan tilasta. Tämän sekä viitekehyksessä olevien kehityskeinojen perusteella teen ehdotukseni toimeksiantajalle siitä, miten työnantajakuvaa sisäisesti tai ulkoisesti voitaisiin parantaa.

4.2 Tutkimuksen rajaukset

Tutkimukseni rajattiin selvittämään Robert Bosch Oy:n työnantajakuvaa sen nykyisten työntekijöiden mielestä. Lisäksi tutkimus rajattiin koskemaan vain uusia työntekijöitä. Koska uudet rekrytointimateriaaliohjeistukset ja uusi brändin ulkoasu ovat olleet käytössä Bosch-konsernissa noin puolitoista vuotta, työntekijöiden työsuhde kestää toimeksiantajan palveluksessa keskimäärin seitsemän vuotta ja rekrytointi on melko vähäistä, päädyin haastattelemaan maksimissaan noin yhden vuoden verran työsuhteessa olleisiin työntekijöihin. Uskoin myös, että haastateltavat muistavat näin lyhyen ajan jälkeen vielä, mitä ajatuksia heillä oli Robert Bosch Oy:stä rekrytointivaiheessa ja jo ennen rekrytointivaihetta.

Selvitin sisäistä ja ulkoista työnantajakuvaa vain työntekijöiden näkökulmasta, sillä koin sen helpoimmaksi lähestymistavaksi. Esimerkiksi jo hylättyjen työnhakijoiden haastatteleminen ei nähty mahdollisena ja potentiaalisten työntekijöiden haastattelu olisi saattanut vaatia paljon enemmän työtä kuin mitä opinnäytetyössä on mahdollista hyödyntää.

4.3 Tutkimusmenetelmä ja tutkimuksen toteutus

Tutkimusmenetelmäkseni valikoitui kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. Tutkimustapa valittiin, sillä uskoin sen olevan parempi tapa selvittää aihetta näinkin laajasti. Otoksen koko oli sen verran pieni, että koin saavani määrällisen aineiston sijaan paremmin yleistettävää ja kattavampaa aineistoa laadullisella tutkimuksella kuin muilla tutkimustavoilla.

Tutkimustavaksi valittiin haastattelu ja tein haastattelut itse. Haastattelussa esitin kysymykset ja merkitsi vastaukset muistiin sekä äänitin haastattelut. Haastattelussa vahvuutena oli, että kysymyksiä pystyi toistamaan ja selventämään haastattelun aikana ja pystyin antamaan haastattelukysymykset haastateltaville jo etukäteen. Näin haastatteluun saa asiasta mahdollisimman paljon tietoa, sillä kun haastateltavat ovat ehtineet valmistautua ja tutustua kysymyksiin, heidän on helpompi vastata niihin (Sarajarvi & Tuomi 2009, 73).

Suoritin tutkimuksen puolistrukturoituna haastatteluna eli teemahaastatteluna. Tein tämän valinnan siksi, että halusin edetä tietyn kysymysrungon mukaan, mutta pystyin kysymään haastateltavilta tarpeen vaatiessa tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelussa korostuvat ihmisten omat tulkinnat asioista ja se, miten he antavat asioille merkitystä ja miten nämä merkitykset vuorovaikutuksessa syntyvät (Sarajarvi & Tuomi 2009, 75).

Kohderyhmääni sopiville henkilöille HR-Päällikkö Reetta Kasurinen lähetti ensin sähköpostilla ilmoituksen siitä, että teen opinnäytetyötäni ja että saatan ottaa heihin yhteyttä. Otin yhteyttä haastateltaviin itse esittelemällä haastattelun aiheen ja kertomalla muuta siihen liittyvää tietoa. Sovin jokaisen kanssa haastatteluajan tunnin mittaiseksi. Haastattelut lokakuun 2017 alkupuolella, 3. - 13.10.2017 välisenä aikana. Haastattelujen kesto vaihteli 30 minuutin ja vajaan yhden tunnin välillä.

Kirjasin haastateltavien vastaukset kirjoittamalla haastattelujen aikana heidän kertomansa asiat ylös. Äänitin myös haastattelut, jotta pystyin tarkastamaan kirjaamieni vastausten sisällön jälkikäteen.

Jaon tutkimuskysymykset haastateltaville etukäteen. Ensimmäisille haastateltaville sain laitettua ne vasta hyvin lähellä haastatteluja saman päivän aikana. Loput haastateltavista saivat kysymykset viimeistään haastattelua edeltävänä päivänä. Kysymyksistä lähetin perus kysymysrungon, joka on liitteenä 1. Kerroin haastateltaville, että saatan kysyä lisäkysymyksiä tai tarkentavia kysymyksiä haastattelun aikana ja että aion myös avata kysymyksiä haastateltaville. Osassa haastattelussa esitin tarkentavia kysymyksiä tai avasin haastattelukysymystä. Tästä lisätietoja on luvussa 4.6.

4.4 Otos

Otos otettiin Robert Bosch Oy:n uusista työntekijöistä. Tämä valinta tehtiin, jotta työntekijöiltä voitaisiin kysyä myös rekrytointivaiheesta ja ulkoisesta työnantajakuvasta, sillä kaikki he olivat käyneet rekrytointiprosessin läpi samojen rekrytointimateriaalien ollessa käytössä ja muistaisivat vielä todennäköisemmin rekrytointiprosessista ja sitä edeltäneestä ajasta asioita helpommin ja enemmän kuin pidempään toimeksiantajaan työsuhteessa olleet ihmiset. Uusi työntekijä määriteltiin tutkimukseen henkilöksi, jolla on maksimissaan noin vuoden mittainen työsuhde takanaan toimeksiantajan palveluksessa. Toimeksiantajalle tulivat konsernitason uudet HR:n käytössä olevat materiaalit reilu vuosi ennen tutkimuksen aloittamista rekrytinnin aluksi (Kasurinen 2017). Sen vuoksi valitsin noin vuoden maksimiajaksi, jonka työsuhde oli saanut kestää, jotta voisin haastatella työntekijää. Lyhyempi työsuhteen kesto olisi myös voinut olla mahdollinen kriteeri haastateltaville, mutta halusin varmistaa, että käytössäni olisi tarpeeksi suuri määrä työntekijöitä, jotta saisin tarpeeksi suuren otoksen. Lyhyin työsuhde, joka haastateltavilla oli, oli noin kaksi kuukautta ja pisin noin vuoden ja yhden kuukauden mittainen haastatteluja tehdessäni.

Otokseni koostui siis seitsemästä haastattelusta. Koin, että tässä kohtaa saturaatio oli jo niin vahva, että voisin lopettaa haastattelut. Haastattelujen määrä eli otoksen koko määräytyi tutkimuksessani saturaation eli uutuusarvon mukaan. Arvioin aineistoni koon olevan viidestä kuuteen haastattelua. Määrä vaihtui hieman suunnitellusta, sillä tunsin, että uusi haastateltava saattaisi antaa minulle lisää tietoa. Sarajärvi ja Tuomi (2009, 87) kirjoittavat: ”Tiedonantajat eivät tuota tutkimusongelman kannalta enää mitään uutta tietoa.” Tämä oli ohjenuoranani, ja koin että mahdollisesti vielä yksi tiedonantaja voisi antaa minulle varmistuksen siitä, että olin saanut kaikista tarvittavista tiedoista hyvän otannon.

Otoksessani oli monipuolisesti haastateltavia kaikilta toimeksiantajan toimialoilta. Tämä valinta siksi, että työssä voitaisiin saada mielipiteitä työnantajasta yrityksen kaikilta eri osa-alueilta ja sitä voitaisiin käyttää koko yritystä kuvaavan lopputuloksen saamiseksi. Lisäksi yrityksessä rekrytointeja tehdään kohtalaisen vähän, joten otoskoko olisi todennäköisesti jäänyt hyvin pieneksi, jos olisi keskitytty vain osaan osastoista tai toimialoista. Eri osastojen edustajia haastatteleamalla sain siis kokonaisvaltaisemman kuvan yrityksen työnantajakuvasta ja mahdollistin tarpeeksi suuren otoskoon.

Taustatietoja en loppujen lopuksi halunnut tutkimuksessani käyttää mitenkään erotellakseni vastauksia, vaikka alussa kysyin haastateltavien koulutustaustaa ja

työnimikettä. Vain tieto siitä, että jokainen vastaaja on Robert Bosch Oy:ssä töissä riitti taustatiedoiksi tutkimuksen tuloksia kootessani ja johtopäätöksiä tehdessäni. Tiesin myös, että edustusta oli joka toimialalta ja hallinnosta, mutta näiden tietojen perusteella en alkanut tekemään johtopäätöksiä tietyistä toimialoista tai työtehtävistä, sillä se ei palvellut tutkimuksen tarkoitusta ja olisi riskeerannut haastateltavien anonymiteetin. Ainoa käyttämäni esitieto oli työsuhteen kesto.

4.5 Haastattelurunko

Merkityksellisten vastausten saamiseksi kyselyn teemojen tulee pohjautua tutkitusta aiheesta ennalta keräämääni viitekehykseen (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75). Tutkimushaastattelussa haastattelija pystyy melko vapaasti valitsemaan avoimuuden, eli sen, kuinka tarkasti haastattelija noudattaa ennalta määrättyjä kysymyksiä vai salliiiko hän itsensä tehdä kokemusperäisiä ja intuitiivisia havaintoja haastattelun aikana (Sarajärvi, Tuomi 2009, 75). Oma määritelmäni oli pitäytyä melko tarkasti tutkimuskysymyksissä, jotta sain kaikista haastatteluista samat tiedot, haastateltavat eivät ymmärrä kysymyksiä eri tavolla ja haasteltavan johdattelun mahdollisuus pienenee.

Haastattelukysymyksissä selvitin kolmea asiaa, eli Robert Bosch Oy:n ulkoista työnantajakuva ja Robert Bosch Oy:n sisäistä työnantajakuva sekä ovatko nämä kaksi työnantajakuvan osa-aluetta linjassa toisiinsa. Haastattelukysymyksiä minulla oli kaiken kaikkiaan 20. Kysymyksiä on määrällisesti melko paljon, mutta selvittäessäni samalla haastattelurungolla kolmea eri asiaa on niiden määrä mielestäni melko perusteltu. Kysymyksiä oli siis kolmen teeman alla, jotka ovat ulkoinen työnantajakuva, sisäinen työnantajakuva ja muutos työnantajakuvassa työsuhteen alettua.

Kysymykset oli jaoteltu otsikoiden ”Ennen työsuhteen alkua” ja ”Työsuhteen alettua” alle. Näin selitin haastateltaville, miltä kantilta heidän tulisi asioita miettiä, eli potentiaalisen työntekijän vai työntekijän näkökulmasta. Kysymykset oli myös laitettu kronologiseen järjestykseen, eli ensin olivat kysymykset, jotka liittyivät aikaan ennen työsuhteen alkua ja sen jälkeen kysymykset jotka liittyivät aikaan työsuhteen alettua. Näin toivoin helpottavani haastateltavia hahmottamaan paremmin missä roolissa heidän tulisi vastata ja ehkäisemää sen, että he luulisivat kysymyksen olevan esitettävän eri näkökulmasta ja vastaisivat kysymykseen sen takia virheellisesti.

Viisi kysymyksistä koski ulkoista työnantajakuvaa, 13 kysymystä koski sisäistä työnantajakuvaa ja 2 kysymystä työsuhteen alkamisen jälkeen tapahtunutta muutosta. Seuraavassa luvussa 4.6 selvitetään haastattelukysymysten sisältöä.

4.6 Haastattelukysymykset

Tutkiessani työnantajakuvaa Robert Bosch Oy:ssä kysymysten tuli olla sellaisia, jotka kertoivat työnantajakuvan eri tekijöistä. Kysymykset 1-5 käsittelivät ulkoista työnantajakuvaa, kysymykset 6-20 lukuun ottamatta kysymyksiä 16 ja 18 käsittelivät sisäistä työnantajakuvaa ja kysymykset 16 ja 18 sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välillä työsuhteen aikana tapahtunutta muutosta.

Ulkoisen työnantajakuvan selvittämiseen käytin viittä eri kysymystä. Kysymyksissä pyysin haastateltaviani vastaamaan sen mukaan, mitä he ajattelivat, ennen kuin he olivat töissä Robert Bosch Oy:ssä. Kysymys 1 eli ”Mitkä asiat saivat sinut kiinnostumaan nykyisestä työpaikastasi?” selvittää vastausta kysymykseen, ovatko potentiaaliset työnhakijat kuulleet yrityksestä muuta kuin vain työnkuvauksessa kerrotun ja millainen maine Robert Bosch Oy:llä työnhakijoiden keskuudessa on. Kysymys 2 ”Mitkä tekijät olivat sinulle tärkeitä työnantajassa hakiessasi nykyiseen työhösi?” selvittää työnantajaan kohdistettuja kriteerejä eli sitä, mitä potentiaaliset työntekijät Robert Bosch Oy:ssä arvostavat työnantajana. Kysymys 3 ”Millainen kuva sinulla oli Robert Bosch Oy:stä työnantajana ennen työhön hakemista?” selvitti, oliko haastateltava ennestään kuullut Robert Bosch Oy:stä työnantajana ennen työhön hakemista.

Kysymys 4 ”Oliko tiedon saaminen/löytäminen työpaikasta helppoa?” liittyy rekrytointiprosessin sujumiseen. Viitekehyksessä tuli ilmi, että tiedon löytyminen on olennainen osa onnistunutta rekrytointia, joten minusta oli oleellista selvittää, saatiinko sitä työpaikasta helposti. Samoin kysymys 5 ”Oliko rekrytointiprosessi mielestäsi selkeä ja tarkoituksenmukainen?” selvitti myös yleistä rekrytointiprosessista jäänyttä kokemusta.

Sisäisestä työnantajakuvasta esitin kahdenlaisia kysymyksiä: yleisluontoisia, avoimia kysymyksiä, joihin haastateltava pystyi vastaamaan omasta mielestään parhaiten sopivalla työnantajastaan mieleensä tulevilla tavalla ja kohdennettuja kysymyksiä, joissa kysyttiin jostain sisäisen työnantajakuvan muodostumisesta vaikuttavasta tekijästä tarkemmin. Avoimet kysymykset ovat haastattelurungon kysymykset numerot

6, 7, 8, 9, 10 ja 12. Kohdennetut kysymykset ovat haastattelurungon kysymykset numerot 11, 13, 14, 15, 17, 19 ja 20.

Kysymystyyppejä oli sisäisestä työnantajakuvasta kahdenlaisia, koska halusin sekä tietää mitkä asiat positiivisessa tai negatiivisessa mielessä ensimmäisenä nousevat haastateltavien mieleen ja lisäksi myös varmistaa, että saan tietoa sisäiseen työnantajakuvaan viitekehykseni perusteella kuuluvista asioista. Näiden kysymystyyppien aineiston käsittely tapahtui eri tavoilla.

Sisäisestä työnantajakuvasta puhuttaessa palkkaus on melko suuressa osassa. Päätin jättää kysymättä yhtäkään kohdennettua kysymystä. Viitekehyksessäni selvisi, että palkan vaikutus on pienimmästä päästä työntekijän tyytyväisyyttä mitattaessa, ja että se ei ole työntekijän mielessä kovin tärkeänä, jos se on kohdallaan. Jättämällä palkkauksen ja etujen kommentoinnin kokonaan avoimien kysymysten varaan halusin siis samalla testata, mainittaisiinko esimerkiksi palkkaa motivaattorina työhön.

Kolmannet kysymykset selvittivät sitä, miten toimeksiantajan työnantajakuva on muuttunut työsuhteen alettua. Näitä kysymyksiä olivat kysymykset numero 16 ja 18. Näistä kysymyksistä saatujen vastausten lisäksi vertaan ulkoisesta ja sisäisestä työnantajakuvasta saamiani tietoja toisiinsa.

Kysymyksiä avasin, mikäli haastateltava tätä pyysi. Lisäksi kysymystä 5 avasin haastateltaville niin, että selitin selkeän tarkoittavan esimerkiksi sitä, oliko rekrytointiprosessin kulku selkeä ja tarkoituksenmukaisella tarkoitin pyydettyjen ja annettujen tietojen tarkoituksenmukaisuutta rekrytointiin. Lisäksi kysyin usein haastateltavilta, olisiko näillä lisättävää johonkin vastaukseen. Yritin ohjailla haastateltavia mahdollisimman vähän, ja välillä heidän mainitessaan jonkun asian pyysin heitä tarkentamaan mitä he sillä tarkoittivat, jotta saisin oikeanlaisen tulkinnan.

4.7 Aineiston käsittely

Aineiston käsittelyyn minulla oli käytössäni teorialähtöinen analyysi. Tämän valinnan tein siksi, että teoria toimii siinä toimia analyysin tekemisen apuna ja aikaisempi tieto ohjaa ja auttaa analyysin etenemistä. Aikaisemman teorian vaikutus analyysiin on siis selkeä ja se voi auttaa analyysiä saamaan uusia suuntia. Käytin teoriaohjaavaa analyysiä, sillä

koin, että tässä tutkimuksessa teoria oli analyysin tekemistä edesauttava voima. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 97.)

Tutkimuksen haastattelurungon tein pohjautuen viitekehykseeni. Teoria on pohja koko tutkimukselle. Olen kerännyt tietoa siitä, millä tekijöillä hyvä työnantajakuva syntyy ja vertasin tutkimusvastauksiani teoriaan ja pyrin tällä tavoin saamaan aikaan johtopäätöksiä, joista pystyin teoriaan nojaten saada tutkimuksen tulokset.

Kirjaamistani vastauksista keräsin mielestäni oleellimmat asiat taulukkoon. Kerättyäni jokaisen haastateltavan vastauksista oman taulukkonsa siirsin nuo vastaukset yhteen kaikki vastaukset kokoavaan taulukkoon. Taulukossa Olivat sarakkeet ”kysymys”, ”positiivinen” ja ”negatiivinen”. Kuten alussakin, kysymyksissä yksi ja kaksi keräsin vain mainitut asiat listana positiivinen-sarakkeeseen. Kysymyksissä kolme, neljä ja viisi listasin positiiviset mainitut asiat positiivinen-sarakkeeseen ja negatiivisina nähdyt asiat negatiivinen-sarakkeeseen. Näin pystyin helposti vertailemaan positiivisten ja negatiivisten asioiden määriä. Mikäli jokin asia oli mihin vain listaukseen mainittu useamman kerran, merkitsin asian perään, monestiko tämä asia oli mainittu. Esimerkiksi kysymyksessä yksi ”työnkuva” oli mainittu kuusi kertaa, joten listauksessa luki ”työnkuva x6”.

Siirtäessäni vastauksia taulukoihin pyrin yksinkertaistamaan vastausta. Esimerkiksi ensimmäiseen taulukkoon listasin kysymyksen yksi kohdalla ”mielenkiintoinen työnkuva” tai ”kiinnostava työnkuva” ja siirtäessäni tiedot kaikki vastaukset kokoavaan taulukkoon yhdistin nämä käsitteeseen ”työnkuva”. Näin tulosten kirjaaminen ja toistuvien vastausten kerääminen oli paljon helpompaa ja tehokkaampaa. Tämä toistui kaiken aineiston käsittelyssä.

Sisäistä työnantajakuva koskevan aineiston käsittelyssä käsittelin erikseen yleisluontoiset eli avoimemmat ja kohdennetut kysymykset. Yleisluontoisten kysymysten aineiston käsittelin poimimalla vastauksista positiivisia tai negatiivisia ilmauksia liitettyinä työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Listasin asiat ”positiivinen” ja ”negatiivinen” –otsikoiden alle. Lopuksi katsoin, mitkä asiat ovat mainittuja ja kuinka monta kertaa kummankin kategorian alla. Vertasin positiivisten ja negatiivisten ilmausten määriä.

Tarkemmin kohdennettujen kysymysten käsittely tapahtui niin, että vastauksesta poimin adjektiiveja tai ilmauksia, joilla kysymyksessä olevaa työnantajakuvaan vaikuttavaa asiaa kuvailtiin. Keräsin ilmaukset ja adjektiivit ”positiivinen” ja ”negatiivinen” –otsikoiden alle sen mukaan, miten ne haastateltavan vastauksesta tulkitsin joko positiivisena tai negatiivisena. Keräsin vastaukset haastattelumuistinpanoistani ensin jokaisen haastateltavan osalta omaan taulukkoonsa ja lopuksi yhdistin taulukoiden vastaukset yhteen taulukkoon. Jos jokin vastaus toistui, lisäsin jälleen ilmauksen ilmestymisen määrän vastauksen perään.

4.8 Tulosten kuvaus

Tämä tulosten kuvaus on tiivistelmä tulosten kuvaustavasta ja niiden sisällöstä. Tulokset ovat kokonaisuudessaan liitteessä 2. Tutkimuksen tulokset on avattu kertomalla jokaisen kysymyksen kohdalta erikseen, millaisia asioita haastateltavat ovat tässä kysymyksessä vastanneet. Kysymykset avattiin teemoittain, jotka olivat sisäinen työnantajakuva, ulkoinen työnantajakuva ja ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan vertailu.

Ulkoisesta työnantajakuvasta kertovissa vastauksista paljon samoja vastauksia saatiin kysymyksistä 2 ja 3, joissa sekä yrityksen tunnettuus ja brändi oli mainittu useimmin. Kaikki haastateltavat kuvailivat rekrytointiprosessia positiivisin ilmauksin.

Sisäisestä työnantajakuvasta oltiin eniten samaa mieltä urakehitysmahdollisuuksista, joita kaikki vastaajat kehuivat. Motivaation lähteenä, tyytyväisyyden luojana ja suositteluvalttina mainittiin usein työyhteisö tai sen ilmapiiri. Pääosa vastauksista, jotka liittyivät sekä ulkoiseen että sisäiseen työnantajakuvaan, oli positiivisiksi mielletäviä. Vertailussa työnantajakuvan kuvattiin myös useimmin parantuneen.

4.9 Johtopäätösten kuvaus

Tämä johtopäätösten kuvaus on tiivistelmä varsinaisista johtopäätöksistä, jotka ovat kokonaisuudessaan liitteessä 3. Johtopäätökset ulkoisesta työnantajakuvasta on tehty toimeksiantajaan yhdistetyistä tekijöistä ennen työnhakijaksi siirtymistä, työnhakijoiden mielikuvasta ja rekrytointiprosessista. Sisäisen työnantajakuvan johtopäätökset tehtiin jokaiseen luvussa 3.1.1 mainittuun työnantajakuvaan vaikuttavaan osatekijään erikseen. Lopuksi sekä ulkoisesta että sisäisestä työnantajakuvasta on tehty omat yhteenvetonsa

ja niitä on verrattu keskenään. Näiden johtopäätösten perusteella loppuun on listattu työnantajalle työnantajakuva parantamiseen liittyviä suosituksia.

Ulkoisesta työnantajakuvasta tulokset kertovat, että yrityksen tunnettuus ja Robert Bosch Oy:n työnantajakuva nojasivat pääosin Bosch-brändiin. Kuten luvussa 3.1.4 on mainittu, brändi nähtiin Suomessa vahvana ja luotettavana. Toimeksiantaja näyttäytyi työnhakijoille työnantajana vahvasti brändinsä kautta. Rekrytointiprosessi on toteutettu Robert Bosch Oy:ssä erinomaisesti.

Toimeksiantajan sisäinen työnantajakuva vaikutti pääosin hyvältä. Erityisen hyviksi koettiin toimeksiantajan tarjoamat urakehitysmahdollisuudet. Tuloksista käy myös ilmi, että kaikki haastateltava olisivat suositelleet toimeksiantajaa työnantajana, minkä voitiin nähdä tukevan väitettä hyvästä sisäisestä työnantajakuvasta.

Yhteenvedona johtopäätöksistä voitiin vetää vertailun jälkeen se, että sisäinen työnantajakuva oli toimeksiantajalla vahva. Ulkoinen nähtiin myös vahvana, mutta sisäisestä työnantajakuvasta oli ulospäin edelleen ammennettavaa, eli sisäisessä työnantajakuvassa oli paljon asioita joita voidaan käyttää ulkoisen työnantajakuva rakentamiseen. Sisäinen työnantajakuva loi siis puitteet ulkoisen työnantajakuva vahvistamiselle ja kehittämiselle.

5 Pohdinta

5.1 Tutkimuksen onnistuminen

Mielestäni perusasiat tutkimuksen onnistumiseen olivat kunnossa. Tutkimusmenetelmä oli mielestäni sopiva tähän tutkimukseen, sen toteutuksesta oli runsaasti tietoa raportissa, aineistonkeruumenetelmä oli onnistunut valinta ja tutkimukseen osallistujat olivat oikeanlaisia tutkimukseen nähden. Mielestäni analyysimenetelmä oli oikea valinta tähän työhön. Käsitteiden käyttö oli tutkimuksessa tarkoituksenmukaista, ja käsitteet liittyivät toisiinsa.

Tutkimustavan valideetti oli osittain hyvä, ja osittain haastattelurungossa oli myös hieman liikaa kysymyksiä. Tutkimuskysymyksiä tehdessäni ajattelin, että samankaltaisten asioiden kysyminen useaan kertaan auttaisi minua saamaan toisiaan

vahvistavia vastauksia. Osittain näin olikin, mutta joidenkin kysymysten vuoksi haastattelusta saamani aineisto paisui niin suureksi, että validien tietojen kerääminen oli erittäin työlästä. Saattaa olla, että informaatiotulvasta tiedon keräämisessä on tapahtunut helpommin virheitä kuin jos olisin käsitellyt pienempää aineistoa. Kysymyksien asettelu saattoi myös ajoittain olla haastava, ja esimerkiksi mielikuva työnantajasta ja työnantajakuva saattoivat olla liian lähellä toisiaan.

Ulkoisen työnantajakuvan tutkimustavan validiteetti ei ole yhtä korkea kuin sisäisen työnantajakuvan tutkimisen. Tämä siksi, että haastateltavat eivät välttämättä muistaneet oikein tuntemuksiaan ennen töihin Robert Bosch Oy:lle tulemistä. Myös rekrytointiprosessista heillä on kaikkein positiivisin kokemus kaikista työnhakijoista, sillä he ovat tulleet valituiksi tehtävään. Se saattaa myös luoda positiivisempaa kokemusta rekrytointiprosessista kuin valitsematta jääneillä hakijoilla.

Tulosten validiteetti on mielestäni näistä tekijöistä huolimatta melko hyvä. Aineiston koko oli tarpeeksi iso, ja sain tarpeeksi usein toistuvia vastauksia moniin kysymyksiin. Sain kattavan otoksen toimeksiantajan eri toimialoilta ja runsaasti tuloksia, joista tehdä johtopäätöksiä.

Vaikka tutkimus ei ulkoisen työnantajakuvan osalta ole niin syvällinen kuin sisäisen työnantajakuvan osalta. Koen, että sisäisessä työnantajakuvassa on enemmän mitä, mistä aluksi ammentaa, sillä hyvä sisäinen työnantajakuva on pohja hyvälle ulkoiselle työnantajakuvalle.

5.2 Oma oppiminen

Opin opinnäytetyöprosessin aikana itsekurin tärkeyttä sekä järjestelmällisyyden merkitystä johdonmukaisen tutkimuksen tekemisessä. Opinnäytetyöprosessi osoittautui yllättävän raskaaksi ja aikaa vieväksi. Jos toteuttaisin samantyylistä tutkimusta uudestaan, ottaisin ehdottomasti enemmän aikaa sen tekemiseen ja painottaisin elämäni eri aspekteja eri tavalla. En esimerkiksi lähtisi toteuttamaan näin mittavaa työtä tehden samalla täyttä työpäivää.

Tutkimuksen tekeminen opetti myös, että teorian merkitystä ei tule vähätellä. Olipa kyse viitekehystä tai tutkimuksen tekemisen teoriasta, on siihen syytä paneutua

syvällisesti. Kokonaisuutena tutkimuksen ja opinnäytetyön tekeminen olivat siis varsin opettavainen kokemus, ja uskon hyötyväni siitä tulevaisuudessa.

Lähteet

Arvot. Bosch.

[Http://www.bosch.fi/fi/fi/sustainability_innovation_9/values_9/values-landingpage.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/sustainability_innovation_9/values_9/values-landingpage.html).
Luettu 28.9.2017.

Barrow, Simon & Mosley, Richard 2005. The Employer Brand Bringing the Best of Brand Management to People at Work. John Wiley & Sons Ltd, West Sussex.
[Hhttp://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20employer%20brand%20%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf](http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20employer%20brand%20%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf). Luettu 10.9.2017.

Bosch nousi arvostetuimpien kodinkonebrändien mitalisijoille. 2016.

Markkinointi&Mainonta 24.10.2016.

[Https://www.marmai.fi/uutiset/bosch-nousi-arvostetuimpien-kodinkonebrandien-mitalisijoille-6593220](https://www.marmai.fi/uutiset/bosch-nousi-arvostetuimpien-kodinkonebrandien-mitalisijoille-6593220). Luettu 16.9.2017.

Bosch Suomessa. Bosch.

[Http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/our-company-lp.html](http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/our-company-lp.html). Luettu 28.9.2017

Brändi työnantajamielikuvan luomisessa. 2017. Monster.

[Https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/tyonantajamielikuva-ja-brandi.aspx](https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/tyonantajamielikuva-ja-brandi.aspx). Luettu 15.9.2017.

Chernatory, Leslie de 2003. Viitattu teoksessa Crainer, Stuart & Dearlove, Des 2003. The ultimate book of business brands: insights from the world's 50 greatest brands. Capstone, Mankato Minnesota.

Crainer, Stuart & Dearlove, Des 2003. The ultimate book of business brands: insights from the world's 50 greatest brands. Capstone, Mankato Minnesota.

Dictionary. 2017. American Marketing Association.

[Https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B](https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=B). Luettu 1.9.2017

Employer Branding NOW -tutkimus. 2017. Universum.

[Http://www2.universumglobal.com/employer-branding-survey-results](http://www2.universumglobal.com/employer-branding-survey-results). Luettu 15.9.2017

Hertzen, Pirjo von 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Talentum, Helsinki.

Kajjala, Markku 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent, Helsinki.

[Http://verkkokirjajhyly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:3\(\(20\)REKRYTOINTI\(\(20\)MUUTOKSESSA\(\(20](http://verkkokirjajhyly.almatalent.fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#kohta:3((20)REKRYTOINTI((20)MUUTOKSESSA((20)

Kansonen, Milla 2013. Houkutteleva työnantajakuva rakennetaan välittämällä. Blogi. Psycon. 2.9.2013

<https://www.psycon.fi/blogi/houkutteleva-tyonantajakuva-rakennetaan-valittamalla>.
Luettu 15.9.2013.

Kasurinen, Reetta 2017. HR-päällikkö. Robert Bosch Oy, Vantaa. Haastattelu 28.9.2017.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria, Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management institute of Finland MIF, Helsinki.

Koskinen, Johanna. 2017. Hyvä työnantajakuva syntyy sisältä päin. Monster.
https://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx.
Luettu 15.9.2017

Ljungqvist, Michael (Micke). 2017. Employer Branding NOW 2017: Miten alan parhaat yritykset kehittävät työnantajakuvaansa? Blogi. Universum. 17.8.2017.
<http://universumglobal.com/fi/2017/08/employer-branding-now-2017-miten-alan-parhaat-yritykset-kehittavat-tyonantajakuvaansa/>. Luettu 25.8.2017.

Mosley, Richard 2015. CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. Harvard Business Review 11.5.2015.
<https://hbr.org/2015/05/ceos-need-to-pay-attention-to-employer-branding>. Luettu 15.9.2017.

Mäkinen, Marco & Kahri, Anja & Kahri, Tuomas 2010. Brändi kulmahuoneeseen. WSOYpro, Helsinki.

Sarajärvi, Anneli & Tuomi Jouni 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 10. painos. Tammi, Helsinki.

Sijainti kohteessa Suomi. Bosch.
http://www.bosch.fi/fi/fi/our_company_9/locations_10/location_9730.html. Luettu 28.9.2017.

Sounio, Lisa 2010. Brändikäs. Talentum Media, Helsinki.

Taustaa, TOP3. 2017. Luotetuin merkki.
<http://www.luotetuinmerkki.fi/taustaa-top-3/>. Luettu 22.12.2017

Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteistä työtä – ei pikavoittojen hakemista. 2017. Universum.
<https://universumglobal.com/fi/tyonantajakuvan-kehittaminen/>. Luettu 10.9.2017.

Työnantajakuva 2016 -tutkimus. 2016. T-Media.
<https://www.ekonomit.fi/tyonantajakuva>. Luettu 10.9.2017.

Uramahdollisuudet Pohjoismaissa ja Baltiassa. Bosch.
http://www.bosch-career.com/fi/nc/joining_bosch_nc/why_bosch_35/why_bosch_36.html. Luettu 29.9.2017.

Haastattelurunko

Haastattelukysymykset 3.10.2017

Heidi Hartosen opinnäytetyö, Metropolia AMK: Robert Bosch Oy:n ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva

Ennen työsuhteen alkamista

1. Mitkä asiat saivat sinut kiinnostumaan nykyisestä työpaikastasi?
2. Mitkä tekijät olivat sinulle tärkeitä työnantajassa hakiessasi nykyiseen työhösi?
3. Millainen kuva sinulla oli Robert Bosch Oy:stä työnantajana ennen työhön hakemista?
4. Oliko tiedon saaminen/löytäminen työpaikasta helppoa?
5. Oliko rekrytointiprosessi mielestäsi selkeä ja tarkoituksenmukainen?

Työsuhteesi aikana

6. Millaisena koet työsi urakehityksesi kannalta?
7. Ovatko työtehtäväsi mielenkiintoisia ja työsi mielekästä?
8. Miten kuvailisit työyhteisösi ilmapiiriä?
9. Koetko, että sinulla on annettu tarvittavat ja oikeanlaiset työvälineet työsi toteuttamiseksi?
10. Koetko, että pystyt halutessasi vaikuttamaan työtapoihisi ja kehittämään niitä?
11. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi?
12. Saatko palautetta työstäsi ja pystytkö myös antamaan palautetta muille?
13. Mitä asioita tai toimintatapoja kehittäisit nykyisessä työpaikassasi?
14. Mihin asioihin olet työssäsi tyytyväinen ja mihin tyytymätön?
15. Mihin asioihin olet työnantajassasi tyytyväinen ja mihin tyytymätön?
16. Vastasiko työ oletuksiasi?
17. Mitkä ovat mielestäsi Robert Bosch Oy:n vahvuudet työnantajana?
18. Miten mielikuvasi Robert Bosch Oy:stä työnantajana on muuttunut työsuhteesi aikana?
19. Millaisena koet Robert Bosch Oy:n työnantajakuvan?
20. Suosittelisitko Robert Bosch Oy:tä työnantajana?